Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8570321
Centre d'intérêt: 140

Breault, Martial.

Implantation d'un changement structuro-fonctionnel et évaluation des stratégies retenues / par Martial Breault. -- Version rev. -- [Québec?] : M. Breault, 1983.
v, 82 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr.: f. 80-82.

Descripteur(s): *Organisation du changement *Ressources financières *Population scolaire *Problème administratif *Résolution de problème *Evaluation d'une méthode *Commission scolaire *Ministère de l'Education

La décision du Gouvernement du Québec, en 1980, de procéder à la vérification des populations scolaires, à l'implantation de nouvelles formules de financement et à la révision des méthodes et techniques utilisées pour la prévision des coûts entraîna des tensions entre le Gouvernement et les commissions scolaires ainsi qu'au sein de l'appareil de gestion administrative. L'auteur, lui-même gestionnaire au sein d'une commission scolaire, décida d'intervenir afin d'éviter une crise entre les gestionnaires des ressources financières et des processus opérationnels de données. Il décrit dans ce rapport son intervention et l'évalue.

L'auteur décrit la problématique générale, le contexte de son intervention, le changement qui fut projeté, son implantation et son évaluation. Les impacts visés par ce changement étaient: 1. d'articuler les interrelations entre les composantes de l'organisation aux fins de certaines relations d'affaires; 2. de rendre complémentaires certaines activités administratives et d'en structurer l'interdépendance; 3. de rendre celles-ci dépendantes d'un circuit unique d'information.

Les résultats de l'intervention furent probants. Il n'y eut pas de crise lors de l'année scolaire 1981-1982. Les données souhaitées ont été livrées, dans les formats requis, aux gestionnaires des ressources financières. Les activités de vérification et de contrôle, les activités de détermination des clientèles reconnues et des services offerts, les activités relatives à la certification des allocations budgétaires, à la revue des programmes et à la défense des crédits ont pu être réalisées selon les plans prévus et à la satisfaction des gestionnaires des ressources financières. Le changement structuro-fonctionnel donna les résultats escomptés.

Type de document: r

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Implantation d'un changement structuro-fonctionnel et évaluation des stratégies retenues

par

Martial Breault
promotion 1977-1980
temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

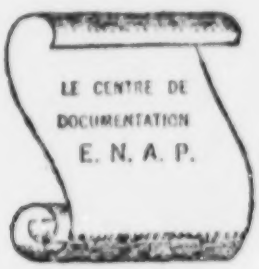
Novembre 1982

INT
465

SOUTENU
Le 24/01/83 à Laval

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Implantation d'un changement structuro-fonctionnel et évaluation des stratégies retenues



par

Martial Breault

promotion 1977-1980

temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Novembre 1982

10-10018384

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Implantation d'un changement structuro-fonctionnel et évaluation des stratégies retenues

par

Martial Breault

promotion 1977-1980

temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

version révisée/avril 1983

REMERCIEMENTS

A l'occasion de la présentation de ce dernier rapport, il me fait plaisir de remercier tous les professeurs de l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) qui ont contribué à me donner cette formation de deuxième cycle.

Plus spécifiquement, je remercie monsieur André Blondin d'avoir accepté le rôle de conseiller académique pour la préparation de ce dossier. Puis-je ajouter qu'il l'exerça avec patience et beaucoup de disponibilité.

Par ailleurs, je ne saurais passer sous silence les divers représentants du ministère de l'Education qui ont eu un rôle dans ce projet. Au premier titre, je remercie monsieur Bernard Thibault, lequel a accepté d'être le mandataire de l'organisme et de me libérer d'une partie de mes charges pour cette réalisation. A celui-ci, je devrais ajouter toute une liste de collaborateurs de la première et dernière heure: je me limiterai aux principaux dont messieurs Pierre Paquette, Pierre Lépine, Jean Roy, Guy Hébert, Gilles Lareault, Gilles Brais, Benoît Lapointe, Michel Aznar, Normand Fortier, Francine Lessard.

AVANT-PROPOS

Selon les règlements de l'ENAP qui s'appliquent à ma promotion, le projet d'intervention est une activité obligatoire à l'obtention du diplôme de maîtrise en administration publique. Cette activité compte pour six (6) crédits.

Selon Angers et Ethier (1981, p. 16), le projet d'intervention est une activité personnelle qui "consiste en une démarche auprès d'une organisation publique dont le but est de faire l'analyse d'une situation et à formuler des propositions à l'organisme commanditaire. La nature de l'étude peut consister en des propositions de résolution d'un problème de politique générale, de gestion, d'organisation ou de contrôle; elle peut consister aussi en l'analyse d'une politique, la cueillette d'informations (avec propositions conduisant à des décisions), la mise en oeuvre d'un projet ou tout autre travail du même type".

Le présent projet correspond essentiellement à la résolution d'un problème d'organisation par la mise en oeuvre d'un changement structuro-fonctionnel et en l'évaluation des stratégies retenues à cette fin.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS..... ii

AVANT-PROPOS..... iii

TABLE DES MATIERES..... iv

1. INTRODUCTION..... 1

2. CONTEXTE..... 4

3. PROBLEMATIQUE..... 11

4. COMMENT LA DECISION D'INTERVENIR EST-ELLE PRISE?..... 19

5. COMMENT LA DECISION D'INTERVENIR EST-ELLE ACTUALISEE?... 24

6. LE CHANGEMENT ANTICIPE..... 33

7. COMMENT UN TEL CHANGEMENT EST-IL IMPLANTE?..... 40

8. L'EVALUATION..... 48

8.1 QUELLE EST LA PORTEE DE L'EVALUATION?..... 49

8.2 APPRECIATION GLOBALE DE L'INTERVENTION ET DES STRATEGIES..... 52

8.2.1 LES RESULTATS SONT-ILS LIVRES AUX DATES FIXEES?..... 52

8.2.2 LES RESULTATS SONT-ILS OBTENUS AVEC LES MOYENS PREVUS?..... 55

8.2.3 LES RESULTATS SONT-ILS PRODUITS AUX COUTS PREVUS?..... 57

8.2.4 SOMMAIRE..... 64

8.3 LES IMPACTS DURABLES DE L'INTERVENTION ET DES STRATEGIES SOUS-JACENTES..... 65

8.4 QUELQUES INDICATEURS PERMETTANT DE JUGER DE L'EVALUATION..... 67

9. CONCLUSION..... 69

10. ANNEXE: RECOMMANDATIONS DU RAPPORT FINAL CONCERNANT L'ENQUETE EFFECTUEE A LA DEMANDE DU CONSEIL DU TRESOR DANS CERTAINES COMMISSIONS SCOLAIRES ET AU MINISTERE DE L'EDUCATION..... 76

BIBLIOGRAPHIE..... 79

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Se sentir impuissant, être débordé par les évènements, être assailli par les frustrations, être bousculé par les crises, voilà l'un des choix possibles pour un gestionnaire pris en situation avec un changement dans son environnement.

En identifier la provenance et les causes, en dégager les impacts possibles sur son propre sous-système et les enjeux, se donner une stratégie pour en profiter, voilà l'autre choix possible pour un gestionnaire.

Le présent rapport traite de la résolution d'un problème d'organisation par la décision de mettre en oeuvre et d'implanter un changement structuro-fonctionnel pour un sous-système donné.

Comme il sera possible de le percevoir plus en détail dans les premiers chapitres, le système global évolue rapidement par l'énoncé de nouvelles politiques commandées par la conjoncture économique.

Le sous-système, par ailleurs, arrive mal à s'adapter pour de multiples raisons. Se situant au niveau des processus opérationnels, celui-ci est caractérisé par des cycles d'opération de plus de dix-huit mois. Ce sous-système est très structuré et nécessite le concours de divers spécialistes. De multiples intervenants y concourent d'une façon ou d'une autre, soit par la définition de ses activités et la coordination de celles-ci, soit par la préparation de diverses instrumentations, soit par la préparation des intrants, soit par l'exploitation des extrants.

Ce réseau d'activités met en relation les commissions scolaires, plusieurs unités administratives du ministère et quelques unités administratives du Secrétariat du Conseil du trésor. Il revient à une unité administrative de définir et de coordonner les activités du sous-système.

Ce sous-système doit-il être modifié? Si oui, quand et comment doit-il l'être? Voilà autant de questions que les responsables des processus opérationnels doivent régler.

2. Contexte

2. Contexte

Les commissions scolaires, le ministère de l'Education et le Secrétariat du Conseil du trésor ont des rôles complémentaires dans la gestion de l'enseignement primaire et secondaire public.

Les commissions scolaires, une à une, et le ministère de l'Education d'une part, le ministère de l'Education et le Secrétariat du Conseil du trésor d'autre part sont souvent en relation d'affaires.

Ces relations d'affaires reposent généralement sur des données quantitatives. Ainsi, les populations desservies et les services offerts par chacune et par l'ensemble des commissions représentent souvent l'un des intrants de base de ces relations d'affaires.

Compte tenu que les populations scolaires et les services offerts sont l'un des intrants fondamentaux de ces relations d'affaires, le ministère a développé diverses fonctions pour favoriser l'acquisition de ces données et leur disponibilité.

Les fonctions développées se concrétisent en des unités administratives qui ont les mandats suivants:

- Conception et entretien de systèmes d'information de gestion: échéanciers cadres, requêtes d'information, organisation administrative, ...

- Développement et entretien des systèmes informatiques nécessaires à ...

- Opérations administratives...

- Développement et entretien de systèmes informatiques collectifs susceptibles de supporter les commissions scolaires dans leurs activités de gestion et la production des données et des rapports exigés par le ministère.

Ainsi, les relations d'affaires que les différentes unités administratives du ministère entretiennent avec le Secrétariat du Conseil du trésor peuvent généralement être soutenues par des données acquises par les systèmes ou processus opérationnels dédiés à ces fins.

Ces systèmes, qui sont des processus opérationnels, ont été l'objet d'investissements relativement importants pour l'année scolaire 1977-1978 afin d'adapter ceux-ci aux exigences des utilisateurs.

Ces systèmes informatiques et activités administratives connexes correspondent à deux (2) circuits d'information véhiculant dans des formats différents à peu près les mêmes données sur les clientèles desservies et les services offerts par les commissions scolaires. Ces systèmes sont le Sommaire de l'école et l'Inscription de l'élève au ministère. Le Sommaire de l'école est, selon les règles administratives, une déclaration formelle et officielle. L'Inscription de l'élève apparaît plutôt comme une source d'information complémentaire au Sommaire de l'école.

Ces systèmes donnent un rendement vraisemblablement satisfaisant. A tout évènement les unités administratives responsables du développement pédagogique, des ressources matérielles et financières, des ressources humaines, de l'évaluation et de la planification en regard de la gestion du réseau des commissions scolaires ne formulent pas de grief majeur à leur égard.

Ces systèmes permettent la création de banques de données pour chaque année scolaire en référence au 30 septembre. Le cycle annuel nécessite approximativement dix-huit (18) mois calendrier. Les opérations préparatoires débutent en janvier précédant l'année scolaire; les opérations de validation des données se complètent généralement en juin avec la fin de l'année scolaire.

Ainsi, sous l'angle des processus, nous nous retrouvons avec deux (2) circuits d'information caractérisés par des cycles d'opération complets nécessitant approximativement dix-huit (18) mois calendrier. Non idéale, cette situation découle d'un long cheminement; au début de la décennie, il y avait à peu près autant de circuits d'information qu'il y avait d'activités administratives structurées exigeant des données quantitatives sur les populations desservies et les services offerts par les commissions. La plupart de ceux-ci ont été supprimés suite à des changements administratifs et à diverses adaptations successives du Sommaire de l'école.

Ainsi, sous l'angle des acteurs, nous nous retrouvons avec des relations d'affaires à divers niveaux:

- les commissions scolaires, une à une et le ministère d'une part, le ministère et le Secrétariat du Conseil du trésor d'autre part;

- les responsables d'activités administratives, utilisateurs des données, et les responsables des systèmes ou des processus opérationnels pour la production des données;

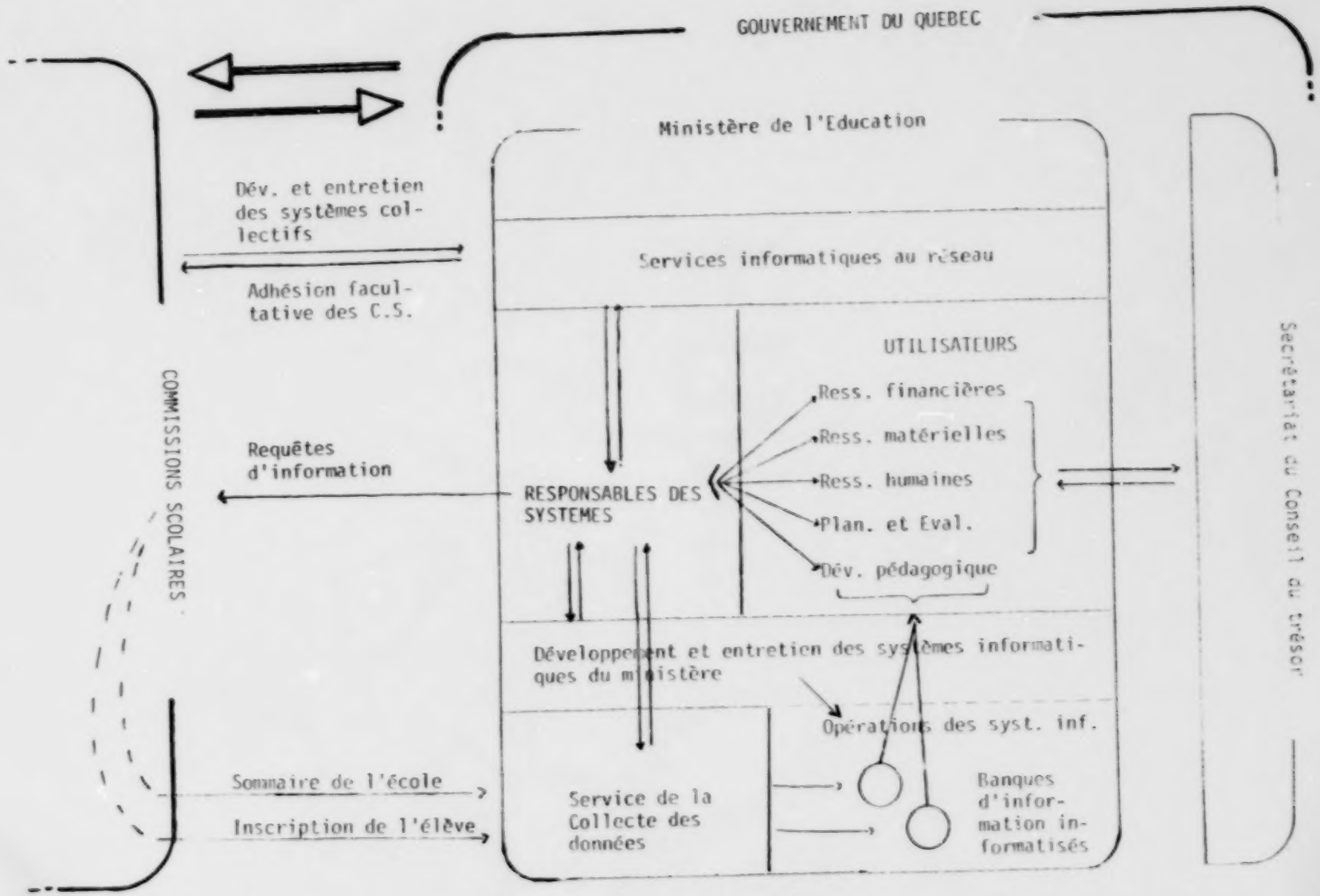
- les responsables des processus opérationnels pour la production des données et les responsables du développement et de l'entretien des systèmes informatiques;

- les responsables des processus opérationnels et les responsables des opérations administratives pour la collecte et la réception des données;

- ...

En outre, les responsables des processus opérationnels entretiennent des communications avec les responsables des systèmes collectifs des organismes d'enseignement; par ailleurs, ils participent à diverses instances de concertation regroupant les commissions scolaires utilisant les systèmes collectifs.

Schématiquement, nous pouvons illustrer ces interrelations par le graphique suivant:


GOUVERNEMENT DU QUEBEC
Ministère de l'Education
Dév. et entretien des systèmes collectifs
Adhésion facultative des C.S.
Services informatiques au réseau
UTILISATEURS
Ress. financières
Ress. matérielles
Ress. humaines
Plan. et Eval.
Dév. pédagogique
Requêtes d'information
RESPONSABLES DES SYSTEMES
COMMISSIONS SCOLAIRES
Développement et entretien des systèmes informatiques du ministère
Opérations des syst. inf.
Sommaire de l'école
Inscription de l'élève
Service de la Collecte des données
Banques d'information informatisés
Secrétariat du Conseil du trésor

3. PROBLEMATIQUE

3. Problématique

A la fin de la décennie 1970, nous sommes en pleine transition entre une période où les ressources financières étaient abondantes et une période où celles-ci sont caractérisées par une relative rareté.

Cette transition est plus ou moins perceptible pour la plupart des intervenants. C'est à l'automne 1979, lors de la publicisation du déficit du ·00 millions$ par le président du Conseil du trésor, que des ajustements à divers chapitres deviennent impératifs.

Ce déficit était anticipé de façon plus ou moins intuitive par divers intervenants de l'organisation qui connaissaient les limites inhérentes au système de gestion.

Avant 1979, il est de renommée publique que le mode de financement était essentiellement l'acquittement des factures. Ces factures étaient fonction de la clientèle au 30 septembre déclarée par les commissions scolaires. Cette clientèle déclarée n'était connue par l'administration qu'au 30 juin subséquent. Ce n'est qu'à ce moment que ce paramètre essentiel pour la détermination des subventions devenait stable. De plus, aucune vérification systématique n'était faite sur les déclarations des commissions scolaires concernant ce paramètre.

Les conventions collectives véhiculaient de nombreuses clauses susceptibles d'entraîner des coûts variables selon les clientèles. De celles-ci, des ratios mathématiquement applicables pour déterminer le nombre de postes autorisés et d'autres mesures, telle celle des petites écoles, applicables avec l'autorisation du Ministère.

Le résultat de l'application des ratios et des mesures diverses n'était connu effectivement par l'administration qu'à la réception des états financiers des commissions scolaires.

Les états financiers étaient produits avec des délais plus ou moins longs. Ceux des commissions de l'Ile n'étaient disponibles que deux (2) ou trois (3) ans après l'exercice financier.

La méthode de prévision des dépenses gouvernementales à ce chapitre exploitait essentiellement les données disponibles, soit les coûts réels pour les années les plus lointaines et les prévisions de dépenses pour les années les plus récentes.

Ainsi, à l'automne 1979, le budget gouvernemental de 1980-1981 était préparé selon les dépenses réelles encourues pour les années 1976-1977, 1977-1978 et les prévisions de dépenses pour l'année 1979-1980. La prévision de dépenses pour l'année 1979-1980 est corrigée par une évaluation des coûts réels vers avril 1980 selon les

données disponibles. Tout écart significatif entre la prévision des dépenses et les coûts réels connus à la veille de la présentation du budget s'avère une catastrophe.

Ce processus était ancien; il avait généré un écart comparable sous le gouvernement précédent. Des ajustements s'imposent. C'est à la base de ce problème que le ministre des finances et président du Conseil du trésor décide de s'attaquer en questionnant la valeur des déclarations des commissions scolaires, en particulier, les déclarations portant sur leurs clientèles ou leurs effectifs scolaires.

Le président du Conseil du trésor mandate* donc le vérificateur général de faire enquête auprès de douze (12) commissions et au ministère de l'Education. Les recommandations faites à la suite de l'enquête sont reproduites à l'annexe 1.

Sous la pression de ces évènements, les autorités du Ministère décident:

a) d'élargir et de généraliser la vérification des populations scolaires déclarées être desservies par les commissions scolaires pour l'année scolaire 1979-1980;

b) de remplacer la formule de financement et d'introduire par le biais de celles-ci des activités nouvelles telles la détermination plus rapide des clientèles reconnues, la certification des allocations budgétaires;

c) de revoir les méthodes et techniques utilisées pour la prévision des coûts.

---

* C.T. 123528 du 21 décembre 1979 et C.T. 123776 du 16 janvier 1980.

Ces décisions accompagnent des changements de politiques et ne visent qu'un seul objectif: réduire le rythme d'accroissement des dépenses de transfert aux commissions scolaires. Ces décisions sont prises les unes après les autres dans les plus brefs délais. Les contraintes et les impacts opérationnels ne font pas le poids dans la balance des décisions.

En outre, pourrions-nous dire, ces décisions sont relativement peu documentées; nous ne connaissons pas de travaux d'ensemble qui auraient été engagés pour en dégager les impacts opérationnels.

Ces décisions modifient substantiellement les relations d'affaires entre le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère, entre le ministère et les commissions scolaires, entre les divers intervenants au ministère.

Ces relations changent pour plusieurs raisons. La première de ces raisons pourrait être que les relations d'affaires sont graduellement remplacées par des "demandes de reddition de compte". Celles-ci provoquent une augmentation des charges: description ou documentation de telles ou telles activités, de telles ou telles procédures prévalant antérieurement, préparation et réalisation de telles ou telles productions spéciales pour les cycles scolaires précédents. A celles-ci nous pourrions certes ajouter la pression des échéances, des communications souvent incomplètes...

A tout évènement, des tensions se développent entre le ministère et les commissions d'une part, entre les divers intervenants au ministère, plus spécifiquement entre les responsables de la gestion financière et les responsables des processus opérationnels devant produire les données requises aux fins des diverses activités administratives.

Quant aux tensions entre le ministère et les commissions scolaires, celles-ci évolueront ... ; devant la fermeté du ministère, les commissions scolaires adhèreront à la nécessité d'une plus grande rigueur administrative.

Quand aux tensions entre les responsables de la gestion financière et les responsables des processus opérationnels devant produire les données requises aux fins de diverses activités administratives, celles-ci sont persistantes et donnent lieu aux crises de juin 1980 et de janvier 1981.

En juin 1980, l'un des utilisateurs attaque vivement les systèmes et par là, leurs responsables. N'ayant pas atteint les résultats escomptés lors des opérations de vérification, l'un des responsables de la gestion des ressources financières tente d'en faire porter la responsabilité par les responsables des processus opérationnels. Mise en demeure, rencontre au sommet de la structure, assignation spéciale et "task force" chez les responsables des processus opérationnels pour renverser à pieds levés les accusations en assumant les travaux en question.

Ce faisant, les responsables des systèmes constatent des lacunes dans leurs processus de traitement de données. Démonstration faite que ceux-ci permettent les opérations, le gestionnaire des processus opérationnels promet que des améliorations seront apportées dès la prochaine année et que les données seront accessibles dès le 15 janvier 1981 pour l'année scolaire 1980-1981.

Et voilà qu'en janvier 1981, point de chute des promesses faites, se répète un scénario identique à celui de juin 1980.

Les résultats n'étant pas disponibles à la date fixée, l'un des représentants des systèmes, en l'occurence l'auteur, est convoqué au sommet de la structure suite à des représentations conjointes de deux (2) intervenants responsables de la gestion des ressources financières. Et, de nouveau, mise en place d'activités de rattrapage, recours à une organisation matricielle temporaire, comptes rendus hebdomadaires... et, enfin, livraison des données escomptées avec un retard de près de deux (2) mois.

Parallèlement à ces activités, ces utilisateurs manifestent de vives inquiétudes pour le prochain cycle scolaire.

Depuis juin 1980, des travaux d'évaluation et d'analyse étaient engagés pour évaluer les processus opérationnels de production de données et éventuellement les adapter aux nouvelles exigences des utilisateurs. Ces travaux étaient essentiellement axés sur la recherche de la meilleure solution possible; un examen détaillé de tous les scénarios et alternatives possibles était fait. Aucune solution n'émergeait pour orienter l'action.

Cette situation reflète les forces qui prévalent dans l'organisation. Ces forces peuvent être représentées dans un modèle dichotomique: certains favorisent la recherche de la meilleure solution sans contrainte de temps et de coûts peu importe la situation qui prévaut; d'autres favorisent la mobilisation des ressources pour faire face aux problèmes et tenter de les régler.

Changement de politiques, décisions sans égard aux processus opérationnels, contextes peu propices à la concertation et à la communication, tensions entre les responsables de la gestion financière et les responsables des processus opérationnels pour la production des données, méconnaissance des contraintes des uns par les autres, menaces, absence de projet articulé pour apporter les ajustements requis de part et d'autre, voilà en bref la situation qui prévaut avant l'intervention.

4. COMMENT LA DECISION D'INTERVENIR EST-ELLE PRISE?

4. Comment la décision d'intervenir est-elle prise?

Etant gestionnaire en situation, dois-je et puis-je intervenir aux fins d'éviter qu'une troisième crise caractérise le prochain cycle de production? Sans être en mesure de les quantifier et sachant qu'il est possible de s'y prémunir en partie par diverses stratégies, il me paraît évident qu'une troisième crise entrainerait des coûts pour moi, pour mon service et pour l'ensemble de l'organisation.

A ces questions "dois-je" et "puis-je", de multiples réponses sont possibles. Celles-ci vont de la fuite, de la non-compréhension volontaire des signes manifestes d'insatisfaction exprimés par les responsables de la gestion des ressources financières jusqu'à la réorganisation à peu près complète des processus opérationnels pour la production des données. Encore faut-il que les besoins des responsables de la gestion des ressources financières soient compris, que l'adaptation des processus opérationnels puisse être mise en oeuvre et réalisée...

Le "dois-je" évoqué précédemment revient à l'obligation de me faire une opinion et de choisir entre l'alternative suivante:

- Est-il préférable de ne pas prendre de risques, de ne pas intervenir, de laisser se poursuivre la réflexion amorcée et d'encourir les coûts d'une troisième crise?

- Est-il préférable de prendre des risques et d'encourir les coûts et les bénéfices possibles de l'introduction dans de très courts délais* d'un changement structuro-fonctionnel susceptible d'éviter une troisième crise?

La question du "dois-je" s'apprécie en fonction du modèle économique dans la prise de décision où s'évaluent subjectivement les risques, les coûts et les bénéfices. La question du "dois-je" se traite concurremment à la question du "puis-je". Le "dois-je" et le "puis-je" ne peuvent être dissociés dans ce processus de décision et présument d'une motivation, d'une volonté d'identifier et de mettre en oeuvre une solution pertinente à la situation.

---

* Nous sommes au 15 fév. 81. Les hypothèses pour le plan de travail annuel sont celles d'une reconduction. La collecte des données commence le 30 septembre. Les composantes du processus opérationnel doivent être effectives le 6 octobre.

Le "puis-je" évoqué antérieurement revient à inventer un "jeu stratégique"* qui permettrait d'identifier une solution acceptable:

- pour les gestionnaires des ressources financières et pour les divers autres utilisateurs;
- pour le gestionnaire des processus opérationnels de production de données et les divers intervenants dans ce processus;
- pour les fournisseurs de données, soit les commissions scolaires;
- pour leur fournisseur de services informatiques, la Direction des services informatiques au réseau, responsable des systèmes collectifs.

Cette dimension s'apprécie par l'analyse stratégique, et plus spécifiquement, par le recours à la méthode des champs de forces que fournit Lefebvre (1975, p. 105 et suiv.).

---

* Pour se débrouiller, l'acteur invente un jeu stratégique qui "au lieu d'être rationnel par rapport à des objectifs, est rationnel, d'une part par rapport à des opportunités et à travers ces opportunités au contexte qui les définit et, d'autre part, par rapport au comportement des autres acteurs, au parti que ceux-ci prennent au jeu qui s'est établi entre eux" (Crozier-Friedberg, 1977, p. 47).

Le "puis-je" évoqué antérieurement nécessite tout autant l'invention d'un "jeu stratégique" qui permettrait de préparer la mise en oeuvre et de mettre en oeuvre la solution identifiée afin qu'il soit possible de livrer les produits requis dans les délais escomptés contre vents et marées.

Cette dimension s'apprécie par un examen des conditions qu'il faut réunir pour préparer et réussir l'introduction d'un changement.

C'est par le biais de ce processus de décision et des bilans obtenus que la décision d'intervenir est prise.

5. COMMENT LA DECISION D'INTERVENIR EST-ELLE ACTUALISEE?

5. Comment la décision d'intervenir est-elle actualisée?

Aux fins d'identifier et d'articuler une solution acceptable, j'opte pour une stratégie offensive en saisissant l'opportunité de la dernière crise. Cette opportunité est ainsi exploitée:

- retrait de l'intervenant de son rôle habituel au profit d'un rôle de négociation susceptible de récupérer la polarisation des forces entre les gestionnaires des ressources financières et les gestionnaires des processus de production de données et favoriser l'émergence d'un plan d'action susceptible de solutionner le problème;

- préparation d'un plan d'action en faisant cheminer vers un objectif commun les représentants des gestionnaires des ressources financières et certains représentants des intervenants dans les processus opérationnels de production de données.

La préparation du plan d'action exploite pour une part les connaissances acquises à divers titres au ministère de l'Education au cours

de la dernière décennie. Ces connaissances portent sur le dossier des données et sur l'environnement organisationnel. Plus importantes que ces connaissances, l'élaboration du plan d'action résulte de diverses rencontres que j'organise avec les responsables de la gestion des ressources financières et certains intervenants influents dans les processus de production de données.

Les rencontres avec les gestionnaires des ressources financières ont essentiellement pour objet:

- d'établir clairement les interrelations entre les attentes et les activités de gestion administrative;

- d'esquisser les productions requises et les échéances pour celles-ci afin de satisfaire ces attentes;

- d'établir un calendrier cadre hypothétique fixant les résultats escomptés, les responsables, les points de chute et ça, autant pour les activités de l'une et de l'autre des parties;

- de négocier des marges nouvelles (conditions de succès) pour la mise en oeuvre des réaménagements au processus opérationnel.

Parallèlement à ces rencontres avec les gestionnaires des ressources financières, j'organise des rencontres avec quelques intervenants influents dans les processus de production de données. Ces rencontres ont pour objet:

- de faire partager ma lecture de l'environnement;

- de créer des ouvertures auprès des équipes spécialisées (systèmes, informatique) susceptibles de tirer avantage de la nouvelle situation;

- de valider certaines hypothèses et d'apprécier les probabilités de succès dans leur mise en oeuvre: obtention d'avis professionnels;

- d'identifier les facteurs requis pour obtenir l'adhésion des divers acteurs au projet.

Exploitant par ailleurs l'opportunité du déficit du 500 millions $ publicisé par le président du Conseil du trésor, je soumets aux gestionnaires du développement pédagogique, aux gestionnaires des ressources humaines et aux répondants des activités d'évaluation et de planification l'esquisse du plan d'action établi avec les gestionnaires des ressources financières. Le plan d'action est présenté et promu:

- au titre d'une première étape d'un plan d'ensemble en préparation pour apporter des solutions à l'ensemble des problèmes identifiés;

- au titre d'une mesure compatible avec les travaux envisagés à plus long terme, soit un pas dans la bonne direction;

- au titre d'une mesure urgente pour solutionner à brève échéance divers problèmes administratifs très pressants.

Ayant un plan d'action relativement structuré, je valide celui-ci auprès de commissions scolaires de taille différente ; certaines sont supportées par les systèmes informatiques collectifs dans leurs activités administratives, d'autres ont leurs propres systèmes informatiques ou n'ont pas recours à l'informatique. Cette validation est fondée sur une approche coûts-bénéfices de la situation actuelle versus la situation escomptée en regard de leurs propres activités au titre de fournisseurs des données. Celles-ci privilégient toute solution qui, d'implantation relativement facile, entraînerait une simplification et une structuration des opérations, une meilleure maîtrise de celles-ci pour éviter les embourbements administratifs et les coûts qui en résultent.

Par ces démarches, le plan d'action s'articule graduellement; j'obtiens l'adhésion des gestionnaires d'activité au ministère, des fournisseurs de données que sont les commissions scolaires et des responsables des systèmes collectifs qui offrent des services informatiques à plus de la moitié des commissions scolaires.

Cette stratégie offensive découle directement d'un plan d'action stratégique établi par la méthode des champs de forces évoquées précédemment, laquelle évidemment nous amène à considérer le pouvoir en place, c'est-à-dire la configuration des forces en présence, formelles ou informelles.

Aux fins de préparer la mise en oeuvre de cette solution acceptable d'une manière telle qu'il soit possible de livrer les produits dans les délais exigés, j'opte pour une stratégie défensive. Celle-ci maintient et augmente ma marge de liberté, ma capacité d'agir. Ainsi, par le biais du pouvoir d'influence et de recommandation que me confère mon poste, je fais en sorte que:

- les divers intervenants susceptibles d'être affectés par le changement envisagé valident et participent à l'articulation de la solution;

- les divers intervenants susceptibles d'être affectés par le changement puissent y trouver leur profit;

- les résultats escomptés et le plan d'action soient inscrits dans la programmation officielle de l'organisation;

- le projet soit expressement reconnu prioritaire dans la programmation officielle de l'organisation; qu'en conséquence, les ressources existantes puissent être réaffectées selon les besoins;

- les ressources requises soient affectées au projet lors de l'élaboration du plan annuel de développement des systèmes;

- le rôle de directeur de projet me soit reconnu;

- le rôle d'arbitre me soit reconnu si les exigences de ce projet devenaient conflictuelles avec les exigences des autres projets du secteur préscolaire, primaire et secondaire.

L'inscription du projet dans les plans officiels de l'organisation est importante pour diverses raisons:

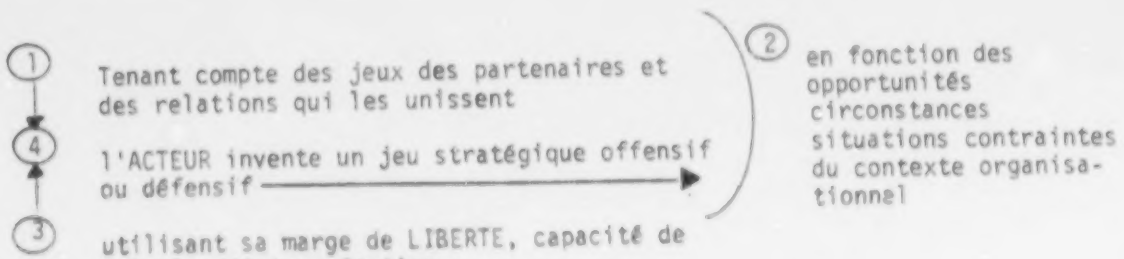
- celle-ci consacre l'adhésion des divers intervenants et de la structure administrative de l'organisation;

- celle-ci statue officiellement sur la priorité du projet, les objectifs et les conditions de succès;

- celle-ci cimente les différentes parties en "contrats";

- celle-ci donne la légitimité au directeur du projet, le mandate sans équivoque et définit ses marges de manoeuvre.

Ainsi, s'actualise la décision d'intervenir en exploitant les éléments du schéma suivant:


1
Tenant compte des jeux des partenaires et des relations qui les unissent
4
l'ACTEUR invente un jeu stratégique offensif ou défensif
3
utilisant sa marge de LIBERTE, capacité de calcul, d'interprétation
2
en fonction des opportunités circonstances situations contraintes du contexte organisationnel

LE CENTRE DE DOCUMENTATION (ENAP)

Ce schéma est l'oeuvre de Payette (Devenir gestionnaire, deuxième partie 1980, p. 15). Il illustre particulièrement bien la citation de Crozier-Friedberg apparaissant à la page 22.

Ainsi, la stratégie sous-jacente à cette stratégie globale pour actualiser le changement en est une de concertation mettant à profit les ressources humaines, matérielles et financières de l'organisation pour résoudre un problème immédiat et menaçant sans compromettre de façon apparente les intérêts de quiconque de l'organisation.

Cette stratégie minimise les résistances et les risques des différents intervenants; elle sollicite la collaboration de tous et chacun pour faire face à un problème et tenter de le régler en laissant à chaque intervenant des marges lui permettant de mettre à profit son expertise professionnelle.

6. LE CHANGEMENT ANTICIPE

6. Le changement anticipé

Quel est ce changement structuro-fonctionnel engagé? Pour répondre brièvement à cette question, je me limiterai à mentionner qu'il relève de l'organisation administrative et de la révision des processus opérationnels de production de données.

Sous l'angle de l'organisation administrative, il consiste essentiellement à établir les relations pertinentes entre diverses activités administratives, à en fixer les arrimages de façon telle que ces activités deviennent complémentaires les unes aux autres lorsque l'efficacité administrative l'exige. Ainsi restructurées les unes en regard des autres, il est possible d'escompter leur exécution dans une séquence logique et à moindre coût.

Les activités considérées sont:

- le recensement des écoles;
- le recensement des clientèles;
- la fourniture du matériel demandé pour les tests;
- le contrôle de l'application du chapitre VIII de la Charte de la langue française;
- le dénombrement préliminaire des élèves et la production de rapports préliminaires sur les services offerts;

- la détermination des clientèles reconnues aux fins des allocations budgétaires;
- l'inscription des élèves aux examens du ministère;
- la vérification et le contrôle des clientèles déclarées et des services offerts;
- la certification des allocations budgétaires;
- la correction des banques de données suite aux opérations de contrôle et de vérification des clientèles;
- le traitement des résultats obtenus pour les examens ministériels;
- la production des relevés de notes et des diplômes;
- les activités d'évaluation et de planification.

Sous l'angle des processus opérationnels, ce changement consiste essentiellement en la suppression du circuit Sommaire de l'école au profit de l'instauration d'un nouveau circuit d'information soit la Déclaration des clientèles scolaires, composé des requêtes suivantes:

- recensement des écoles et des bâtiments servant à dispenser de l'enseignement;

- fiche d'identité de l'élève;

- bordereau de quelques données transmises par les fiches d'identité de l'élève;

- données complémentaires relatives aux élèves de l'école;

- données complémentaires relatives aux élèves de la commission scolaire.

Les impacts de ce changement projeté dans le domaine des processus opérationnels sont nombreux. Je les présente succinctement sous forme d'énumération:

Chez les fournisseurs de données, soit les commissions scolaires:

- Adaptation à de nouvelles requêtes;
- Adaptation à de nouveaux échéanciers;
- Pour plus de la moitié, prise de connaissance des modifications apportées dans les systèmes collectifs.

Chez les responsables des systèmes collectifs:

- Modification de certains systèmes informatiques;
- Modification des interfaces requises pour le contrôle et la transmission des données;
- Implantation de ces modifications auprès des commissions scolaires.

- données complémentaires relatives aux élèves de l'école;

- données complémentaires relatives aux élèves de la commission scolaire.

Les impacts de ce changement projeté dans le domaine des processus opérationnels sont nombreux. Je les présente succinctement sous forme d'énumération:

Chez les fournisseurs de données, soit les commissions scolaires:

- Adaptation à de nouvelles requêtes;
- Adaptation à de nouveaux échéanciers;
- Pour plus de la moitié, prise de connaissance des modifications apportées dans les systèmes collectifs.

Chez les responsables des systèmes collectifs:

- Modification de certains systèmes informatiques;
- Modification des interfaces requises pour le contrôle et la transmission des données;
- Implantation de ces modifications auprès des commissions scolaires.

Chez les responsables des processus opérationnels:

- Modification aux assises légales: partie des règles budgétaires, des instructions concernant la collecte des données et le code permanent;
- Adaptation des requêtes de données, des échéanciers cadres pour les plans de collecte et de traitement;
- Production des formulaires, guides et définition des données;
- Implantation des nouvelles requêtes auprès du Service de la collecte et des Directions régionales;
- Analyse et production des cahiers des charges pour la refonte des systèmes informatiques concernés;
- Analyse et rédaction de l'ensemble des procédures administratives pour la réception et le traitement des déclarations;
- Implantation de ces procédures au Service de la collecte des données;
- Coordination de l'ensemble du projet Organisation des activités administratives et révision des processus opérationnels.

Chez les responsables du développement des systèmes informatiques:

- Refonte des systèmes informatiques concernés et implantation de ceux-ci sur ordinateur.

Chez les responsables des opérations administratives (Service de la collecte):

- Implantation partagée avec les directions régionales des nouvelles requêtes des données;
- Adaptation des activités à un nouvel échéancier cadre:
  . 6 octobre: début du traitement;
  . 1 décembre: fin des traitements massifs;
- Epuration des "coquilles" susceptibles d'apparaître dans un fichier de 1,150,000 dossiers.

Chez les responsables de traitement à l'ordinateur:

- Adaptation à de nouveaux systèmes informatiques;
- Adaptation requise aux délais et à de nouveaux standards de qualité.

Chez les utilisateurs:

- Adaptation à un échéancier rigide pour les activités;
- Adaptation à de nouveaux formats de données et à de nouveaux extrants;
- Adaptation à l'interdépendance;
- ...

L'objectif poursuivi par cette révision des processus opérationnels de production des données est essentiellement l'acquisition dans les délais et formats requis des données pertinentes et valides pour les différentes activités administratives évoquées ci-haut.

Les moyens privilégiés techniquement sont la suppression de la redondance inutile dans les circuits d'information, le développement d'une instrumentation adéquate pour chacun des intervenants, l'insertion de contrôles de gestion au niveau du processus de production, ...

Ainsi, il était possible entre autres éléments de supprimer un circuit parallèle d'information et de fermer à un autre niveau pour maintenir la sécurité du circuit.

L'objectif poursuivi par cette restructuration des activités administratives et des processus de production de données se résume essentiellement à une adéquation satisfaisante entre les processus opérationnels de production de données et les activités administratives en tenant compte des contraintes propres à ces deux univers respectifs.

7. COMMENT UN TEL CHANGEMENT EST-IL IMPLANTE?

7. Comment un tel changement est-il implanté?

La description du changement projeté au chapitre précédent est un changement d'envergure. Les délais pour l'implanter sont extrêmement courts si l'on refère à la durée habituelle des cycles d'opération des processus de production de données... Ce changement, par ailleurs, affecte les utilisateurs des données via la restructuration des activités administratives, les divers intervenants dans le processus de production via la révision des processus, les fournisseurs de données que sont les commissions scolaires via la refonte des requêtes de données et leurs fournisseurs de services informatiques.

Comment un tel changement peut-il être implanté? Comment gérer ce changement pour qu'il permette les résultats escomptés?

La gestion de ce changement débute avec les activités qui ont permis les résultats déjà décrits succinctement au chapitre précédent intitulé: "Comment la décision d'intervenir s'actualise-t-elle?

Pour ce faire, je réalise les activités suivantes:

- Définition préliminaire du problème:
  . situation souhaitée versus situation actuelle;
  . identification des groupes concernés et de leur implication;

- Validation de la définition du problème:
  . cueillette d'information auprès des différents groupes;
  . recours à la méthode des différents "chapeaux";

- Définition précise du problème en terme de buts et d'objectifs;

- Etude des alternatives en termes d'actions possibles aux fins d'identifier une solution pertinente à la situation;

- Analyse des alternatives en regard des objectifs poursuivis et des impacts possibles avec la méthode des champs de forces;

- Choix d'une stratégie pour réduire les forces négatives et augmenter les forces positives;

- Evaluation de la stratégie selon les critères suivants:
  - . spécifique;
  - . mesurable;
  - . atteignable;
  - . pertinent;
  - . opportun;

- Exécution de la stratégie pour identifier une solution acceptable pour tous les intervenants;

- Obtention de l'adhésion de tous les intervenants au projet de changement en recourant à des moyens tels:
  - . partager la même lecture de l'environnement;
  - . réduire les risques pour chacun des intervenants;
  - . participer à la préparation du changement;
  - . satisfaire divers intérêts professionnels et personnels.

C'est ainsi que le changement est préparé et que les résultats déjà décrits pour cette phase sont atteints. Bien qu'essentielle, cette phase n'assure en rien l'implantation du changement pour qu'il permette les résultats escomptés.

Les résultats escomptés peuvent vraisemblablement être atteints par l'implantation du changement, par l'introduction de nouveaux contrôles dans la gestion des processus opérationnels de production des données et dans la gestion des interrelations entre les activités administratives évoquées.

L'implantation du changement découle d'une ferme volonté d'y arriver, d'une volonté permanente d'y arriver. Pour ce faire, j'identifie les tournants stratégiques du projet et demeure très attentif à toute évolution possible dans l'environnement susceptible d'affecter le projet.

Cette volonté ferme et permanente s'exprime par une planification d'ensemble du projet, par une programmation détaillée de chacune des phases du projet et par des contrôles très effectifs pour mesurer le rythme d'avancement des travaux.

Bien que fondamentaux, ces encadrements administratifs qui permettent d'anticiper et de déceler rapidement les écarts et les difficultés de réalisation sont complétés par des mesures qui favorisent une appropriation des objectifs du projet et une responsabilisation de chacune des équipes devant fournir une contribution.

Ainsi, je réalise la planification d'ensemble avec les préoccupations:

- de mettre le plus tôt possible au travail les équipes intervenant dans les processus opérationnels;

- de laisser le maximum d'initiative et de marge de manoeuvre à ces équipes;

- d'amorcer le plus tôt possible les tâches requérant les plus longs délais de réalisation;

- d'intégrer les contrôles opportuns spécifiquement aux divers tournants stratégiques du projet;

- d'intégrer au scénario de travail des moyens alternatifs.

Cette planification d'ensemble est complétée par des programmations détaillées de chacune phases du projet. Celles-ci sont subordonnées à la planification d'ensemble et réalisées par les responsables de ces travaux.

Tout en étant en conformité avec la structure administrative, cette déconcentration au chapitre des programmations spécifiques assure l'appropriation des objectifs poursuivis d'une part et permet de sensibiliser tous les responsables en regard de leurs contributions respectives.

Cette planification d'ensemble et ces programmations détaillées intégrent les points de contrôle. Ceux-ci s'exercent à deux (2) niveaux: par le responsable de chacune des équipes d'une part et par moi-même au titre de directeur de projet. Ainsi, nous nous retrouvons avec deux (2) niveaux de contrôle. Le premier s'inscrit dans la structure de l'organisation; le second s'inscrit dans une structure de projet et s'exerce au sein d'un comité directeur où siège le représentant de chacune des équipes.

La fréquence des contrôles au niveau du comité directeur varie en fonction des diverses phases du projet. A certaines phases, cette fréquence est au quinze jours; à certaines autres phases, avec des comités restreints et des formules adaptées, la fréquence sera d'une fois par jour.

Tout écart à la planification d'ensemble et aux programmations détaillées est l'objet de mesures de correction, lesquelles sont toujours appréciées en fonction des impacts possibles sur les objectifs poursuivis.

Cet encadrement administratif serré et continu a comme effet indirect de favoriser des aménagements aux structures conventionnelles de travail; ceux-ci facilitent les communications et permettent d'augmenter la productivité des équipes.

La gestion du changement s'achève par l'évaluation. Pour ce faire, je réalise les activités suivantes avec les intervenants impliqués:

- Evaluation des résultats escomptés versus les résultats planifiés;

- Identification des écarts et de leurs causes;

- Identification des améliorations possibles;

- Identification des nouveaux besoins.

8. L'EVALUATION

8. L'évaluation

8.1 Quelle est la portée de l'évaluation?

Certes, pourrions-nous nous demander si le changement structuro-fonctionnel visé est opportun à moyen et long terme pour l'organisation?

Les impacts de ce changement, entre autres, sont:

- d'articuler les interrelations entre les composantes de l'organisation aux fins de certaines relations d'affaires;
- de rendre complémentaires certaines activités administratives et d'en structurer l'interdépendance;
- de rendre celles-ci dépendantes d'un circuit unique d'information.

Ce circuit d'information a ses exigences propres; il est complexe puisqu'il doit répondre à des besoins variés. Ce circuit d'information est fortement structuré et nécessite le recours à divers spécialistes. Il présente toutes les caractéristiques qui conviendraient particulièrement bien à un environnement stable.

En ces temps où des changements de toute sorte affectent les organisations, est-il opportun de créer des liens de dépendance entre

bon nombre d'activités administratives et un circuit d'information rigide? Ce faisant, n'expose-t-on pas l'organisation à des pannes généralisées? Ne la rend-t-on pas plus vulnérable aux changements de l'environnement?

N'existe-t-il pas dans la conception sous-jacente du changement proposé et visé un parti pris pour la concentration, la centralisation et la spécialisation? Ne serait-il pas souhaitable que chacun des gestionnaires gère son propre circuit d'information quantitative, que celui-ci soit défini en fonction de ses propres exigences, que celui-ci soit souple et facilement adaptable, que celui-ci soit de taille humaine?

Ces questions nous ramènent à la question d'un diagnostic d'ensemble, à la question des stratégies globales en regard de l'organisation toute entière.

Ces questions nous ramènent à la définition du problème? L'intervention a-t-elle porté sur le symptôme d'un problème?

Le problème fondamental ne serait-il pas essentiellement organisationnel? Le problème ne correspondrait-il pas à des rôles non définis ou mal définis, non perçus ou mal perçus en fonction des missions, buts et objectifs de l'organisation? Le problème ne correspondrait-il pas à

des fonctions non définies ou mal définies en regard des besoins de l'organisation? Le problème ne serait-il pas que l'organisation est définie et gérée en fonction d'un modèle mécaniste?

Tout en étant fondamentales, ces questions ne seront pas spécifiquement traitées dans l'évaluation.

L'évaluation porte essentiellement sur l'intervention, sur les stratégies retenues pour préparer et gérer ce changement structuro-fonctionnel?

Ainsi, je définis la portée de l'intervention comme étant l'un des multiples projets d'adaptation de l'organisation à son environnement, comme étant l'une des multiples actions engagées dans l'organisation aux fins de rationaliser ses processus, aux fins de tirer profit des technologies nouvelles.

Ainsi définie, l'évaluation de l'intervention et des stratégies retenues apporte d'abord une réponse à la question suivante: L'intervention et les stratégies retenues ont-elles permis les résultats escomptés avec les moyens planifiés et selon les modalités prévues? C'est donc une évaluation en vertu des critères d'efficacité (résultats escomptés) et d'efficience (coût, énergie dépensée).

8.2 Appréciation globale de l'intervention et des stratégies

8.2.1 Les résultats sont-ils livrés aux dates fixées?

Cette solution devait permettre d'obtenir les données souhaitées dans les formats requis aux dates fixées. Ainsi, cette intervention éviterait une troisième crise entre les gestionnaires des ressources financières et les gestionnaires des processus opérationnels de production de données en identifiant et en mettant en oeuvre une solution pertinente à la situation et acceptable pour tous les intervenants. Les relations d'affaires entre les commissions scolaires une à une et le ministère d'une part, entre le ministère et le secrétariat du Conseil du trésor d'autre part, se dérouleraient bien.

Il n'y a pas eu de crise lors de l'année scolaire 1981-82. Les données souhaitées dans les formats requis ont été livrées aux gestionnaires des ressources financières aux dates fixées. Les activités de vérification et de contrôle, les activités de détermination des clientèles reconnues et des services offerts, les activités relatives à la certification des allocations budgétaires, les activités relatives à la revue des programmes (programmation financière) et à la défense des crédits ont pu être réalisées selon les plans prévus et à la satisfaction des gestionnaires des ressources financières.

Les activités relatives à l'administration des tests aux élèves du primaire, à l'inscription des élèves aux examens du ministère, ... ont pu être réalisées selon les plans prévus, aux dates fixées. L'interdépendance entre ces activités et les données issues des processus de production n'a entraîné aucune contrainte pour les gestionnaires des activités découlant du développement pédagogique.

Les activités relatives à l'administration des ressources humaines, les activités de planification et d'évaluation ont pu être réalisées selon les plans prévus, aux dates fixées. A l'exception d'un sous-ensemble*, les données requises à ces fins ont été disponibles aux dates prévues et dans les formats requis. Par l'exception, le changement apporté au niveau des processus opérationnels ne s'avère pas complètement transparent pour ces utilisateurs. Cette lacune* découle d'une erreur lors de la refonte des requêtes d'information. Malgré les communications nombreuses et formelles, cette erreur a échappé à tous les intervenants.

En regard des utilisateurs des données, le changement structuro-fonctionnel donne les résultats escomptés. Certes, il y a une lacune; celle-ci n'apparaît pas liée aux stratégies qui ont été retenues pour la préparation et la mise en place du changement planifié. En est-il ainsi pour les fournisseurs de données que sont les commissions scolaires?

---

* Ventilation des élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage selon diverses variables.

Sous l'aspect des relations d'affaires entre les commissions scolaires une à une et le ministère, les tensions qui accompagnaient celles-ci au cours des dernières années disparaissent. Les commissions scolaires, lors d'une séance d'évaluation portant sur les modalités, se déclarent satisfaites de la révision des processus opérationnels de production de données et de l'agencement des activités administratives connexes à l'exception de l'activité "Demande et obtention de code permanent". Les commissions scolaires qui obtiennent des services informatiques à ces fins de la Direction des services informatiques au réseau se déclarent satisfaites des services obtenus. Les commissions scolaires qui ont dû adapter leur propre système informatique déclarent avoir reçu les informations pertinentes au moment opportun. Les commissions scolaires n'ayant pas recours à l'informatique ne rapportent pas de difficulté particulière.

Sous l'aspect des relations d'affaires entre le ministère et le Secrétariat du Conseil du trésor, les transactions de gestion se sont déroulées selon les modalités et les échéanciers prévus. Les représentants du ministère disposent à ce jour d'un rapport du vérificateur général; celui-ci établit que les processus de production de données sur les populations desservies par les commissions scolaires, les services offerts et les activités administratives connexes sont adéquats, convenablement contrôlés et fournissent les résultats escomptés.

Ainsi, par cette révision systématique des relations d'affaires entre les principales parties dans ce dossier, nous pouvons convenir que les stratégies retenues pour préparer et gérer ce changement se sont avérées efficaces.

Ainsi, globalement, il est permis de conclure que les résultats escomptés ont été livrés, et ce, dans les échéances fixées.

8.2.2 Les résultats sont-ils obtenus avec les moyens prévus?

Cette première évaluation doit cependant être complétée par l'examen systématique des relations d'affaires qui ont prévalu au niveau des divers intervenants dans la préparation et la gestion des processus opérationnels pour la production des données.

Au chapitre du développement et de l'entretien des systèmes informatiques du ministère, la préparation et la mise en oeuvre de ce changement a fourni l'occasion de développer des mécanismes de communication et d'engager une collaboration qui est susceptible de survivre à la réalisation proprement dite. Les produits escomptés ont été livrés aux dates prévues.

Au chapitre de l'activité "Demande et obtention du code permanent", il n'y a pas eu de difficultés proprement dites sous l'angle des relations d'affaires. Certes, comme je l'ai déjà évoqué, l'activité ne s'est pas déroulée selon les modalités anticipées. Par ailleurs, les contrôles de gestion permettent de reconnaître rapidement ces difficultés. Des mesures de récupération sont rapidement mises en oeuvre avec le responsable concerné. Celles-ci évitent que les résultats soient compromis.

Au chapitre du traitement des données à l'ordinateur, se développent des tensions importantes entre le responsable de cette équipe et le directeur de projet lorsque les services planifiés et convenus ne sont pas livrés.

Au chapitre des opérations administratives pour le traitement des données, les relations d'affaires deviennent et demeurent excellentes.

L'examen de ces relations d'affaires entre les responsables des processus opérationnels et les autres responsables intervenant dans la préparation et la gestion de ceux-ci permettent de préciser la première appréciation: les résultats escomptés ont été obtenus aux dates prévues par une gestion très rigoureuse des activités

planifiées, par une volonté non équivoque d'y arriver et par l'introduction de moyens alternatifs lorsque l'exigeaient les écarts à la planification. Quelle en est l'incidence sur les coûts?

8.2.3 Les résultats sont-ils produits aux coûts prévus?

Aux fins de mieux préciser la variable coût, je décris et explique les évènements dans un premier temps. Cette description m'amène à commenter certaines difficultés dans la gestion du changement en cours. Nous avons des difficultés à obtenir les services planifiés et promis au chapitre du traitement des données à l'ordinateur et de la saisie. Cette difficulté suit un changement dans l'environnement immédiat du projet. Ce changement est la nomination de nouveaux titulaires dans la plupart des postes d'encadrement à la Direction de l'informatique. Ce changement en entraîne quelques autres:

- Ces nouveaux titulaires reconnaissent comme prioritaire le projet "spécialisation des ordinateurs et transfert de charges". Cette nouvelle priorité n'est ni annoncée, ni publicisée... Les motifs de cette décision nous demeurent obscurs...

- Ces nouveaux gestionnaires omettent de revoir les prévisions de charge pour les ateliers de perforation; ils reconduisent les charges qui prévalaient pour les années précédentes.

- Cette omission peut expliquer des engorgements d'une ampleur jamais connue auparavant aux ateliers de perforation; ces engorgements entraînent une baisse significative de la qualité par rapport aux standards habituels.

Ces actions des nouveaux titulaires dans les postes d'encadrement ont pour effet premier de bouleverser les plans pour les opérations administratives. Elles rendent à peu près inutile la période de rodage planifiée pour l'expérimentation de l'organisation administrative projetée et pour l'ajustement des procédures administratives. En outre, cela entraîne un retard de plus d'une semaine sur un échéancier de six (6) semaines dans le démarrage des opérations relatives à la première phase. A ce retard, s'ajoute un alourdissement des charges de l'ordre de 10% pour le responsable des opérations administratives; cet alourdissement résulte des erreurs de perforation.

Pour prévenir de telles situations, j'avais fait parvenir une communication formelle expliquant aux nouveaux titulaires des postes d'encadrement les exigences du projet que je pilotais. Cette communication rappelait la priorité du projet inscrit à la programmation officielle de l'organisation; par ailleurs, les écueils (code permanent, accès à l'ordinateur et goulot d'étranglement à la saisie) anticipés étaient documentés. Cette communication avait été l'objet d'une réponse rassurante.

Ces évènements m'obligent à conclure que la communication formelle a été un moyen inadéquat, ou pour le moins non satisfaisant, pour sensibiliser les nouveaux gestionnaires. Peut-être aurais-je eu plus de succès si, à l'arrivée des nouveaux gestionnaires, j'avais repris le bâton du pèlerin comme je l'avais fait pour préparer et amorcer le processus de changement.

Ces évènements s'avèrent très menaçants pour le projet. Les contrôles quotidiens de gestion permettent rapidement d'identifier que les opérations ne démarrent pas selon la programmation prévue. Des explications sont exigées du responsable du traitement des données à l'ordinateur; des explications sont fournies: elles prennent la forme de "vérités successives". Je décide de contrôler ces explications. J'apprends que le responsable du traitement des données à l'ordinateur ne s'était pas formé et n'avait pas formé son personnel pour l'opération du nouveau système informatique; il refusait tout support externe aux fins de préserver ses prérogatives organisationnelles.

Note: Ces derniers évènements et ceux déjà décrits permettent d'identifier une faiblesse dans l'un des diagnostics initiaux, soit l'absence de standards de qualité et de fiabilité pour le traitement des données à l'ordinateur et services connexes. Cette erreur de diagnostic n'a été perçue que lors de l'évaluation.

Comment résoudre le problème? Le nouveau titulaire du poste d'encadrement est en session de formation pour une durée de trente-cinq (35) jours. Le titulaire par intérim n'exerce pas l'autorité que lui confère le poste qu'il occupe. Le nouveau titulaire de deuxième niveau m'apparaît débordé par les charges qu'il assume... Que faire? Les exigences du projet ne permettent pas de retard supplémentaire. C'est à ce moment que la minute de vérité entre le responsable du traitement des données à l'ordinateur et le directeur de projet se produit. Cette minute de vérité est très menaçante pour le responsable du traitement des données à l'ordinateur; d'autant plus menaçante que je profite de cet imbroglio pour commander au responsable du développement du système informatique d'opérer le système informatique avec ses troupes. Inutile de dire que les tensions apparaissent entre le responsable du traitement des données à l'ordinateur et le directeur de projet.

Bien que cette stratégie ait donné les résultats escomptés pour le traitement des données à l'ordinateur, il eut été certes préférable d'avoir recours au supérieur hiérarchique pour vider sans délais cette problématique. Les coûts humains auraient été moindres en prenant la démarche consacrée dans les normes et pratiques de l'organisation.

Reste le problème des charges qui résultent de la baisse des standards de qualité aux ateliers de perforation. Ces ateliers de perforation

relève de l'entreprise privée. Certains essaient de tirer profit de cette occasion et amorcent une stratégie qui permettrait de trouver à l'extérieur de l'organisation un bouc-émissaire d'un éventuel échec. Ainsi laisse-t-on entendre, aucun intervenant dans les processus opérationnels n'y perdrait advenant un échec.

Pour conserver le contrôle sur cette problématique et assurer les résultats escomptés, le directeur du projet utilise toutes les marges de manoeuvre que lui permet la programmation officielle. Ainsi, avec l'agrément du responsable des opérations administratives, il met les mains à la pâte et introduit de nouveaux effectifs pour aider à la récupération des retards. En outre, le directeur de projet commande la réduction des services de perforation et d'ordinateur aux principaux bénéficiaires du projet sur des objets concurrents. Le responsable du traitement des données à l'ordinateur tente d'exploiter cette situation au détriment du directeur de projet. Il est très vivement rappelé à l'ordre; tout revient à peu près à la normale lorsque les résultats escomptés sont livrés.

La documentation de ces évènements illustre particulièrement bien la nécessité de constamment mettre à jour notre lecture de l'environnement dans la gestion d'un changement et de revalider nos diagnostics. Faut-il non seulement le lire et le décoder, encore faut-il choisir les moyens les plus appropriés pour éviter que les changements dans l'environnement et les imprécisions dans les diagnostics ne compromettent les résultats escomptés ou n'en augmentent substantiellement les coûts.

La documentation de ces évènements illustre la nécessité de préparer adéquatement un changement, d'obtenir l'adhésion des intervenants pour la mise en oeuvre du changement à la lumière des impacts anticipés. L'engagement équivoque d'un seul intervenant peut compromettre les résultats escomptés; par ailleurs, n'est-ce pas un intervenant adhérant sans réserve aux objectifs du projet qui fournit l'information appropriée aux fins de décision et qui accepte, malgré les contraintes organisationnelles, d'opérer le système informatique.

Quant à l'incidence de ces évènements sur les coûts globaux du projet, elle s'avère plutôt minime. Il en aurait cependant été tout autrement si ces évènements et les coûts supplémentaires encourus avaient empêché la livraison des résultats escomptés aux dates fixées.

En termes quantitatifs, les coûts supplémentaires encourus sont de l'ordre d'une à deux années personne sur un investissement total d'environ vingt (20) années personne.

En termes qualitatifs, il est difficile d'évaluer les coûts supplémentaires encourus. Ces évènements ont entraîné des tensions; l'augmentation des charges et le retard provoqué ont été récupéré au prix d'un essoufflement certain. Ces événements ont obligé le directeur de projet à réduire l'accès au service de perforation et à l'ordinateur

pour certains projets concurrents qui originaient de ses clients. Par ailleurs, il est établi que certains représentants de l'informatique ont fait quelques fausses représentations pour tirer leur épingle du jeu. Et, nous voilà dans l'intangible, dans l'informel, au niveau de l'image.

A tout évènement, ces difficultés spécifiques n'ont pas provoqué de mobilité au niveau des effectifs affectés au projet; elles n'ont pas laissé de traces permanentes au niveau des relations d'affaires entre ces groupes si ce n'est qu'un service convenu doit être livré.

Si difficiles et exigentes à court terme, ces difficultés ont vraisemblablement par ailleurs été bénéfiques pour l'organisation toute entière et pour le projet. La détermination du directeur du projet à livrer les résultats escomptés aux dates fixées et les exigences du projet ont permis d'identifier, et dans un deuxième temps de faire régler, des problèmes chroniques dans cette sphère d'activité. Au nombre de ces problèmes apparaissent les standards de service et les standards de qualité, lesquels s'avéraient insatisfaisants et déficients pour l'ensemble des projets. Ce bénéfice est fort important pour l'organisation dans son ensemble: de ces insuffisances au niveau des standards, originaient

de multiples problèmes qui occasionnaient d'importantes dépenses ici et là dans tous les projets. Quant au projet, je suis d'avis qu'il a acquis son réel statut de projet prioritaire à travers ces difficultés; ce statut est susceptible de lui être effectivement et facilement reconnu pour bon nombre d'années.

8.2.4 Sommaire

Les résultats escomptés ont été obtenus aux dates fixées avec les moyens souhaités sauf en quelques rares exceptions à des coûts légèrement supérieurs aux coûts planifiés. Cet écart résulte de l'imbrication de différents changements dans l'environnement immédiat du projet et d'un problème de standards de service et de qualité déficients à la saisie des données non diagnostiqué lors de démarrage du projet.

Les écarts de coûts sont vraisemblablement largement compensés par les bénéfices qui résultent de l'identification de ce problème chronique.

Les actions prises pour contrer l'impact de l'imbrication des différents changements dans l'environnement immédiat du projet se sont avérées efficaces bien que peu efficientes.

8.3 Les impacts durables de l'intervention et des stratégies sous-jacentes

Les objectifs immédiats étant atteints, l'intervenant se retire graduellement du rôle de directeur de projet aux fins de permettre l'occasion à chacun d'assumer ses rôles en conformité avec l'organisation administrative qui prévaut.

Ce retrait entraîne une période de flottement; celle-ci est en partie expliquée par l'essoufflement déjà évoqué. Plus important, ce retrait permet à chacun d'assumer ses rôles en conformité avec l'organisation administrative qui prévaut. Cette possibilité se traduit par une série d'interventions complémentaires à l'intervention première. Ces interventions permettent de dépasser largement les objectifs fixés pour la qualité des données par exemple et assurent la prise en charge de l'instrumentation par les gestionnaires concernés. Elles permettent en outre d'apporter des informations nouvelles, des perceptions nouvelles pour les activités prévues et programmées en ce qui concernent l'évaluation.

Des éléments qui survivront à l'intervention et aux stratégies sous-jacentes sont:

- l'encadrement légal et réglementaire pour la collecte des données;

- les plans de collecte et de traitement des données;

- l'instrumentation développée en regard des plans de collecte et de traitements des données;

- la reconnaissance de l'importance des processus opérationnels pour la production des données qui prend les formes suivantes:

  . affectation d'un statut spécifique à ces systèmes opérationnels;

  . affectation permanente de ressources nouvelles aux fins d'assurer dans le temps les standards requis sous les aspects délais, niveau de service et qualité des données acquises;

- l'introduction de nouvelles modalités pour la gestion des processus opérationnels dont les contrôles appropriés de gestion pour les différents volets évoqués précédemment;

- la structuration des dépendances entre le circuit d'information et les activités administratives;

- la structuration des interrelations entre les diverses activités administratives définies comme complémentaires les unes aux autres pour la gestion du réseau scolaire;

- la structuration des interrelations entre les divers intervenants par:

  . une meilleure perception des rôles et fonctions complémentaires de tous et de chacun;

  . une meilleure perception des contraintes propres à chacune des sphères d'activité;

  . l'établissement de nouveaux réseaux de communication;

- l'expertise acquise chez les divers intervenants dans leur propre sphère d'activité et les connaissances développées sur les sphères d'activité connexes.

- les suites apportées à des diagnostics précis et documentés sur certains problèmes chroniques qui affectaient la performance de l'ensemble des projets.

Ces éléments survivront d'autant plus longtemps que le climat actuel dans l'organisation et la qualité des relations d'affaires entre les divers intervenants permettent d'escompter qu'il sera facile à court terme d'apporter les adaptations requises aux divers produits générés par l'intervention.

Ce changement structuro-fonctionnel, bien qu'il laisse place à de multiples améliorations, aura permis de mieux articuler les interrelations et, de là, un fonctionnement plus efficace dans l'organisation. Sans doute a-t-il eu des incidences sur les attitudes, les comportements, les perceptions, en permettant une meilleure prise de conscience à un certain nombre d'agents du ministère des exigences de leurs rôles et fonctions.

8.4 Quelques indicateurs permettant de juger de l'évaluation

Ainsi décrite, l'évaluation fournie pourrait être questionnée. Celle-ci provient d'une source particulièrement impliquée.

Quelques indicateurs peuvent être apportés pour soutenir celle-ci. Ces indicateurs sont la mobilité du personnel et les restructurations.

Le personnel mis à contribution dans la révision des processus opérationnels en est un spécialisé et très mobile. Sous cet aspect, nous avons enregistré un taux de mobilité pour la durée du projet et les mois qui suivent de beaucoup inférieur au taux moyen observé dans l'organisation et au Gouvernement du Québec.

Dans les fonctions publiques, nous avons souvent recours à des restructurations administratives pour, prétend-t-on, solutionner des problèmes. Au cours des derniers mois, il y a eu des projets de restructuration susceptible d'affecter notre Direction et mon Service. Ce projet de restructuration a été contré par notre sous-ministre et par les unités administratives bénéficiaires de l'intervention. Ainsi, pouvons-nous croire, les résultats de l'intervention et les stratégies sous-jacentes, les résultats des interventions complémentaires n'ont pas été étrangers à cette décision.

9. CONCLUSION

9. Conclusion

L'intervention et les stratégies sous-jacentes ont permis de mettre à contribution l'expertise disponible dans l'organisation pour solutionner un problème par l'introduction d'un changement structuro-fonctionnel.

Cette intervention résulte d'un choix d'un gestionnaire étudiant à l'ENAP. Ce choix correspond à l'alternative évoquée dans l'introduction et étudiée lors du cours "L'Administrateur et le changement".

Cette alternative se formule ainsi:

- Se sentir impuissant, être débordé par les évènements, être assailli par les frustrations, être bousculé par les crises, voilà l'un des choix possibles pour un gestionnaire pris en situation avec un changement dans son environnement;

- En identifier la provenance et les causes, en dégager les impacts sur son propre sous-système et les enjeux, se donner une stratégie pour en profiter, voilà l'un des choix possibles.

Ce second choix nécessite cependant toute une série de connaissances et d'habiletés. Les connaissances ont essentiellement été fournies au gestionnaire étudiant par les cours suivants:

- L'administrateur et le changement;
- Psycho-sociologie des organisations;
- Management I et II;
- Analyse des systèmes;
- Séminaire sur la gestion des ressources humaines;
- Prise de décision.

Les habiletés ont été développées sur le tas, en bonne partie par la réflexion qu'ont suscité les cours évoqués ci-haut.

En l'absence de la nécessité de réaliser un projet d'intervention pour le diplôme de maîtrise, l'intervention décrite dans le présent rapport n'aurait probablement pas été pratiquée. Les exigences, les risques et les coûts à encourir auraient vraisemblablement eu raison des bénéfices escomptés.

Qu'en serait-il? Il est difficile de l'évaluer. Peut-être, aurais-je laissé cours à la réflexion? Peut-être, et vraisemblablement, aurais-je tenté d'encadrer la réflexion.

A tout évènement, cette situation illustre bien que les objectifs personnels ne vont pas nécessairement à l'encontre des objectifs organisationnels et vice-versa.

Délaissant ces aspects très subjectifs dans la prise de décision d'intervenir, nous pouvons nous interroger sur les conditions qui ont rendu possible cette intervention au moment où elle a lieu. Celle-ci aurait-elle été possible trois (3) ans ou cinq (5) ans plus tôt. Celle-ci aurait-elle été possible deux (2) ans ou quatre (4) ans plus tard?

Pour introduire un tel changement, pour s'adapter aux exigences de l'environnement, pour mobiliser les ressources aux fins de solutionner un problème, l'organisation n'attend-elle pas souvent d'être obligée par une force externe? Ne faut-il pas qu'il y ait des tensions, des crises?

L'expérience vécue dans la fonction publique québécoise me porte à croire que nous trouvons les solutions, que nous réglons avec rapidité et succès les problèmes lorsque nous y sommes forcés, comme organisation, par des pressions provenant de l'externe, lorsque celles-ci donnent lieu à des tensions et à des crises.

Ces observations pourraient être expliquées longuement par le modèle de continuum du spasme organisationnel de Barry Oshry.

Un délai, souvent très long, existe entre le moment où le problème est perçu et anticipé et la mise en oeuvre d'une solution pertinente à la situation. Serions-nous des gestionnaires qui vont de crise en crise et qui aimons agir dans les situations de crise? Serions-nous dans un système (appréciation et évaluation) où il y a de nets avantages à être des gestionnaires de crises, à être des gestionnaires curatifs plutôt que préventifs?

Serions-nous dans des organisations ainsi structurées qu'il est à toute fin pratique à peu près impossible de mobiliser les ressources existantes aux fins de prévenir les crises plutôt que de régler les crises?

Chose certaine, ce ne serait pas l'expertise, ce ne serait pas les ressources qui font défaut. L'intervention et ses résultats le prouvent bien. Ce serait vraisemblablement un problème de mobilisation.

De cette intervention, peut-on dégager en terme de bilan un ensemble de règles susceptibles d'être retenues pour de pareilles interventions dans des situations analogues?

Des succès obtenus et des difficultés rencontrées, nous pouvons dégager les éléments suivants:

- prendre avantage d'une intervention externe ou d'un changement dans l'environnement pour le "dégel" d'une situation (p. 12 et suivantes);
- rechercher une solution pertinente à la situation et non la meilleure solution technique sans contrainte de temps et de coûts (pp. 21, 22, 27, 28, 39);
- viser à améliorer ou à corriger une situation sur la base des acquis et éviter d'identifier des coupables (p. 12);
- identifier de façon factuelle et documenter les éléments du problème (pp. 17, 18);
- cerner précisément et quantitativement l'objet de l'intervention (p. 26);
- faire partager le diagnostic, l'objectif, les contraintes (pp. 25, 27, 32);
- faire participer les intervenants éventuels à l'établissement d'un plan d'action et en assurer la validation (pp. 23, 25, 28, 32, 44);
- rechercher et obtenir l'adhésion de la structure (pp. 29, 31);
- orienter tous les efforts vers l'atteinte de l'objectif et recourir lorsque nécessaire à des moyens alternatifs (pp. 29, 30, 44);
- créer des centres de concertation cycliques et automatiques (pp. 45, 46);
- informer plus que moins tous les intervenants au cours du projet (pp. 58, 59);
- revalider régulièrement les diagnostics et être attentif à tout changement dans l'environnement (pp. 57, 58, 59, 64);

- ne rien laisser au hasard et gérer toutes les dimensions du projet (pp. 43, 44, 45, 59, 65);

- ne pas minimiser les résistances et les contraintes (pp. 39, 45, 59, 63);

- avoir une volonté permanente (pp. 44, 63).

10. ANNEXE

10. Recommandation du vérificateur général

Aux fins de fournir une information documentaire plus complète sur certains éléments de la problématique, les recommandations du rapport final concernant l'enquête effectuée à la demande du Conseil du trésor dans certaines commissions scolaires et au ministère de l'Education sont reproduites ci-dessous.

Il est primordial, à notre avis, que les dispositions soient prises dans les plus brefs délais concernant les points suivants:

A. L'élaboration de procédures précises en vue d'exercer un contrôle rigoureux sur la clientèle du 30 septembre.

B. L'émission de directives précises afin que les renseignements transmis au Ministère concernant les données reliées au coût du personnel enseignant lui permettent de vérifier adéquatement cette dépense qui est la plus importante des commissions scolaires.

C. La modification ou l'addition de renseignements à la présentation actuelle des états financiers et de leur normalisation afin de permettre au Ministère d'avoir toutes les informations qui lui sont nécessaires pour ses prévisions, ses analyses et d'autres fins de gestion.

D. La mise en place de mécanismes améliorés pour l'examen des prévisions budgétaires des commissions scolaires et leur utilisation maximale par le Ministère pour les fins de sa gestion, et en particulier dans le but de connaître dans les meilleurs délais possibles le coût de l'enseignement primaire et secondaire public.

E. L'addition de précisions à l'actuel mandat de vérification des vérificateurs externes de façon à permettre au Ministère d'avoir l'assurance d'un traitement uniforme des données financières qui lui sont soumises et du respect de la réglementation régissant l'octroi des subventions accordées au chapitre de l'enseignement primaire et secondaire public.

Il est aussi impérieux, étant donné l'importance des sommes en cause, que toutes les dispositions nécessaires soient prises en vue d'apporter les correctifs appropriés aux autres lacunes mentionnées dans le présent rapport qui n'ont pas fait l'objet de recommandations particulières.

Une nouvelle méthode d'allocation des ressources aux commissions scolaires a été autorisée par le Conseil du trésor en juin 1980 pour être appliquée à l'année scolaire 1980-1981. A cet égard, nous tenons à souligner, en nous référant aux recommandations qui précèdent, que peu importe la méthode de financement qui sera retenue, elle devra comporter un contrôle très rigoureux de l'effectif enseignant et de la clientèle scolaire; ce sont les deux éléments sur lesquels repose pratiquement tout le contrôle du coût au gouvernement du financement de l'enseignement primaire et secondaire public.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Angers, C. et Ethier, G. (1981). Le projet d'intervention: Exigences et structure, Ecole nationale d'administration publique (ENAP).

Alinsky, Saul (1976). Manuel de l'animateur social, Seuil.

Beckhard, R. (1975). Le développement des organisations: stratégies et modèles, Paris, Dalloz.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système, Seuil.

Filiatrault, P. La réalisation du changement planifié in Processus organisationnel et changement, cours préparé pour la Commission de la Fonction publique du Canada, Faculté des sciences de l'administration, Université de Laval.

Fouchard, Raymond (1975). Le piège de l'intervention interne, EPI, PARIS.

Laflamme, Marcel (1977). Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Gaétan Morin et associées Ltée, Chicoutimi, Québec.

Lavoie, Jean (1979). La résistance au changement, Ecole d'administration publique.

Lefebvre, Gérald (1975). Le management d'aujourd'hui, Savoir organiser, savoir décider, Les Editions de l'Homme.

Lewin, Kurt (1967). Psychologie dynamique, les relations humaines, P.U.F., Paris.

Oshry, Barry. (1978). Organizational Spasms: When a stable organization meets an unstable environment, Power & Systems

Payette, A. (1980). Devenir gestionnaire, Notes de cours polycopiées, ENAP.

Payette, A. (1981). L'efficacité, vers une compréhension plus complète, ENAP, Montréal.

Schein, Edgar H. (1971). Psychologie et organisations, Editions Hommes et techniques.

Tessier R. et Tellier Y. (1973). Changement planifié et développement des organisations, Théorie et pratique, Les Editions EPI et IFG, Montréal.

Larose, G. (1980). Rapport final concernant l'enquête effectuée à la demande du Conseil du trésor dans certaines commissions scolaires et au ministère de l'Éducation.

DATE DE RETOUR

03-0685			

LE CENTRE DE DOCUMENTATION
École Nationale
d'Administration Publique